

ANALISANDO OBSTÁCULOS AO DESEMPENHO DE PEQUENOS NEGÓCIOS NO SETOR HOTELEIRO

Rivanda Meira Teixeira*
Alison Morrison**

RESUMO

A discussão e análise das empresas de pequeno porte tendem a se basear em conhecimentos abrangentes e em generalizações sobre as suas motivações e como elas se comportam no ambiente de negócios. É evidente a necessidade de ir além dessas generalizações na busca das variáveis submersas e de seus relacionamentos para a construção de referencial teórico fundamentado nos atores em seu ambiente natural. Este trabalho apresenta o contexto relativo ao desempenho das empresas do setor hoteleiro de pequeno porte, baseado na análise de dados coletados nessas empresas, no Estado de Sergipe. Especificamente, a discussão será voltada para a natureza complexa e multidimensional do desempenho dessas empresas, nos aspectos relativos às suas vantagens competitivas e sobre aspectos referentes aos principais obstáculos enfrentados por essas empresas para o seu desenvolvimento. Além disso, explora as implicações da prioridade dada ao estilo de vida do empreendedor sobre os objetivos relacionados à sua natureza econômica.

ABSTRACT

Discussion and analysis of small firms tends to work on generalised, popularised understanding and knowledge of what their motivations are and how they behave in a business environment. The need to explore below these generalisations into the submerged variables and relationships to induct theory from the key actors within their natural habitat. Thus, this paper provides a conceptual framework relative to small hospitality firm business performance, which is used as an analytical framework to guide a research undertaken with small hospitality firms in Sergipe State, Brazil. Specifically, discussion focus on the complexity and multi-dimensional nature of these companies, aspects pertaining to competitive advantages, and the obstacles to their development. Besides, explores business performance implication for the prioritisation of lifestyle objectives over those of a more explicit economic nature.

*Profª Universidade Federal do Paraná

**The Scottish Hotel School, University of Strathclyde, Glasgow-Escócia

INTRODUÇÃO

Evoz geral e corrente que o desempenho de pequenos negócios é prejudicado tanto pela carência de recursos financeiros quanto humanos, e que operam com margens de rentabilidade muito reduzidas (LOVELOCK, 1991; STOREY 1994; MORRISON, 1998; OGDERS 1998). Além disso, Welsh e White (1981) identificaram esses fatores como os mais relevantes na diferenciação entre os negócios de pequeno e os de grande porte.

Apesar de autores como Kuratko e Hodgetts (1998), Boer (1999), Cameron e Massey (1999) terem identificado que a falta de capital e a ineficiência gerencial são os aspectos que mais influenciam negativamente o desempenho das pequenas empresas, este artigo pretende demonstrar que esse enfoque é muito simplista e não revela a complexidade dos fatores internos e externos, objetivos e subjetivos que devem ser levados em consideração quando se trata dessas empresas. Além disso, propõe que a interpretação do que se considera como escassez de recursos pode diferir, dependendo da natureza e característica de determinado setor de atividade econômica. Este artigo, portanto, pretende explorar essas variáveis submersas e o relacionamento entre elas dentro do contexto de um determinado setor, o hoteleiro.

Este estudo foi realizado em micro e pequenas empresas do setor hoteleiro em Sergipe. De acordo com o World Travel Organization (WTO, 2000), são considerados micro e pequenos estabelecimentos hoteleiros aqueles que possuem menos de cinquenta quartos e que empregam menos de dez pessoas. No entanto, o critério do número de empregados adotado pelo WTO parece adequado aos países desenvolvidos, onde o custo da mão de obra é muito mais alto do que nos subdesenvolvidos. No Brasil, não existem critérios formais para a definição do tamanho das empresas do setor hoteleiro, mas, como fazem parte do setor de serviços, foi adotada a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2003), em que são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte as que possuem de dez a 49 empregados. Portanto, foram selecionados para esse estudo hotéis/pousadas de micro e pequeno porte com até 49 empregados e com até cinquenta quartos.

Não se deve confundir as definições de tamanho dos empreendimentos com o Sistema de Classificação de Meios de Hospedagem, instituído pela Deliberação Normativa nº 429 de 23/04/2002, estabelecido para classificar o grau de qualidade dos hotéis no Brasil, quanto à estrutura física e serviços prestados. Este sistema considera os critérios da Matriz de Classificação e do Manual de Avaliação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) e estabelece seis classificações para os hotéis: simples, econômico, turístico, superior, luxo e super luxo. Esse sistema substituiu a classificação anterior definida pela Deliberação Normativa nº 387 de 28/01/98 e inclui diversos itens da norma ISO 9000 e algumas ações ambientais, com base na norma ISO 14000 (EMBRATUR, 2003).

Inicialmente, será apresentado um breve contexto do turismo e do setor hoteleiro no Estado de Sergipe; em seguida, a revisão teórica dos obstáculos e facilitadores do desempenho dos pequenos negócios, assim como um panorama de estudos realizados sobre pequenos empreendimentos hoteleiros no Brasil. Após a descrição dos procedimentos metodológicos adotados no estudo, os dados encontrados na pesquisas serão, então, submetidos à análise através de indicadores selecionados que avaliam o desempenho dessas empresas; também serão apresentados os fatores do contexto interno e externo que influenciam esse desempenho. Finalmente, com base nesses achados, é elaborado resumo dos principais obstáculos ao desempenho dessas empresas.

O CONTEXTO DO TURISMO E DO SETOR HOTELEIRO EM SERGIPE

O Estado de Sergipe possui cerca de 163 km de costa litorânea e suas praias constituem os seus principais atrativos naturais, seguida das cidades históricas de Laranjeiras e São Cristóvão - a quarta cidade mais antiga do Brasil - com destaque para a sua arquitetura colonial e os festivais culturais. Sua oferta turística é representada por praias, rios, manguezais, eventos culturais, cidades históricas e monumentos. No interior do estado são oferecidas várias opções a exemplo da Bica dos Pintos, em São Cristóvão, as fontes hidrominerais, em Salgado, bem como o *Canyon* de Xingó no município de Canindé de São Francisco, no sertão sergipano.

Segundo dados do Banco do Nordeste (2002), o Estado de Sergipe possuía em 2000 um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 4,6 bilhões e crescimento de 21,65% de 1993 a 1998, sendo o turismo citado entre as principais atividades econômicas do estado. De acordo com a Empresa Sergipana de Turismo (EMSETUR, 1999), o turismo em Sergipe gera uma renda de, aproximadamente, R\$30 milhões/ano, empregando cerca de 12.000 pessoas. Com base em informações da Empresa Brasileira de Turismo, EMBRATUR (2002), dos turistas que chegaram ao Estado de Sergipe no ano 2000, a maioria residia na própria região; os demais vieram da região Sudeste, Centro-oeste e Sul. Em relação ao turista estrangeiro, a Europa é o maior emissor, seguido pela América do Norte.

Para Andrade (apud EMSETUR, 1999, p. 13), a hotelaria sergipana tem capacidade máxima de absorção de 410.765 turistas/ano, podendo absorver um fluxo adicional de 73% no número de turistas. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável para o Pólo Costa dos Coqueirais-PDITS (2001)-, existiam em Sergipe, no ano de 1980, dezoito estabelecimentos hoteleiros com 715 unidades habitacionais (UH) e taxa de ocupação média de 55,8%. Em 2000, o número de unidades era de oitenta e oito, com 2.760 UH, das quais cerca de 73% se localizavam na sua capital, Aracaju. Segundo informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), resumidas no PDITS (2001), em 1998 havia 1.930 empregos ligados aos meios de hospedagem. No ano de 2000, esse número caiu para 1.500, mas, de acordo com as projeções do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em 2005, serão 2.591 e em 2015, 4.590.

Segundo dados da pesquisa da Unidade Técnico-Administrativa do Programa Pólos Turísticos de Sergipe do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (UNITUR/PRODETUR/SE, 2002, p. 4), houve um "incremento substancial em relação à oferta de hospedagem em Sergipe entre 1997 e 2002". No entanto, a taxa de crescimento anual no período considerado (2,62%) é inferior às apresentadas nos períodos de 85/90 (13,38%) e 91/96 (4,21%). Este fato indica, segundo o citado estudo, uma tendência de estabilização do número de unidades habitacionais ofertadas na capital, a qual concentra cerca de 73% das mesmas.

Outra conclusão da pesquisa desenvolvida pela UNITUR/PRODETUR/SE (2002), diz respeito ao fluxo de hóspedes que, no período analisado, foi acrescido em 66%, no entanto a taxa de crescimento anual no Estado (10%) é inferior à taxa verificada no Nordeste (12%). Dois indicadores foram considerados positivos: a permanência média dos hóspedes, com um acréscimo anual de 7,24%, e o número de pernoites (14%), pois um período longo de estadia implica na maior utilização dos serviços, quantidade de diárias vendidas e, conseqüentemente, de gastos realizados. Certamente há impacto positivo sobre a economia do Estado e setores diretamente relacionados com o segmento hoteleiro, de transportes e alimentação, infere a pesquisa.

O Perfil da Hotelaria Sergipana foi realizado, em 1999, pelo SEBRAE/SE numa parceria com a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH/SE), em 86 estabelecimentos de todos os portes, sendo 41 hotéis, 44 pousadas e um hotel-residência; 60% deles localizados em Aracaju, os demais no interior do Estado, com destaque para as áreas urbanas. Observou o estudo que o setor hoteleiro gera-

va, aproximadamente, 1.500 empregos fixos e um faturamento anual em torno de R\$ 20 milhões. Verificou que 88% dos estabelecimentos hoteleiros sergipanos pertenciam a empresários independentes sem vinculação a grupos econômicos e que 62% foram criados na década de 90. Identificou que a qualidade dos serviços prestados ainda era incipiente e que 82% dessas empresas não eram classificadas pela EMBRATUR. Constatou que apenas 28% estavam conectados pela internet e que apenas 6% participavam de programas de proteção ambiental. A avaliação do setor por 75% dos respondentes foi considerada como regular ou péssima, e que essa situação se deve ao reduzido apoio do governo.

O DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS

A análise do desempenho de pequenos negócios é um tema complexo e com múltiplas dimensões, tanto com relação à sua abrangência como às suas características (SCASE e GOFFEE, 1984). Envolve uma convergência de fatores como objetivos e competências dos empresários, fatores organizacionais internos, recursos e infra-estrutura, relacionamentos externos e "networks" (STOREY, 1994; MITRA e MATLAY, 2000; SHAW e CONWAY, 2000). Todos eles, sem dúvida, têm impacto na qualidade dos produtos e serviços.

Além disso, Beaver, Lashley e Stewart (1998, p.160) enfatizam que o conceito de vantagem competitiva para pequenos negócios é difuso, pois é influenciado pelas ações e habilidades dos seus proprietários e depende das suas percepções sobre o que significa desempenho satisfatório e sua orientação da direção estratégica do negócio.

Vale destacar que a imagem tradicional apresentada pelos pequenos negócios de hotelaria é, para muitos, a manutenção do estilo de vida do proprietário, que deve ser priorizada em detrimento do foco comercial ou de maximização de lucros (DEWHURST e HOROBIN, 1997; MORRISON, 1998; ANDREWS, BAUM e MORRISON, 2001). Entretanto, esse ponto de vista contrasta com os achados dos estudos de Buick, Halcro e Lynch (2000), que observaram a morte do estilo de vida do empreendedor (*death of the lifestyle entrepreneur*) no seu estudo realizado com proprietários de hotéis na Escócia. Claramente, afirmam Drucker, (1992) e Sherwood et al.(2000), o conceito de "estilo de vida" é muito vago e qualitativo e é determinado pelos valores e expectativas dos proprietários dos negócios.

Em diversos autores, é possível identificar um elenco de obstáculos ao desempenho de empresas de pequeno porte conforme é resumido no quadro 1. Esses obstáculos são resultantes da inter-relação e da justaposição de variáveis humanas, financeiras e de recursos físicos e têm suas origens tanto no contexto interno como externo em que as pequenas empresas hoteleiras estão localizadas.

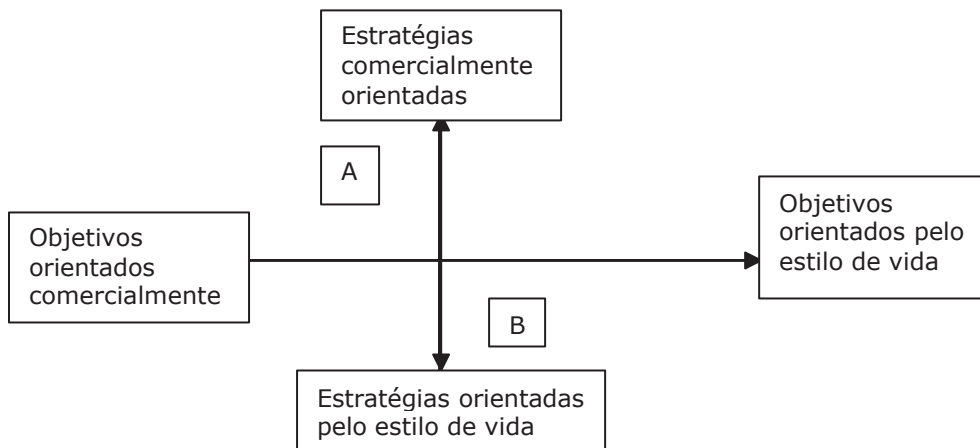
Quadro 1 - Obstáculos ao Desempenho de Pequenos Negócios Hoteleiros

Internos Proprietários	Falta de ambição, visão e inclinação para aumentar a produção Restrição de recursos para resolver os "gaps" na competência gerencial Percepção de que, se o negócio crescer, terá impacto negativo na qualidade do produto/serviço Filosofia anti- <i>business</i> (' <i>hobbyist's approach</i>) Proteção da qualidade de vida
Internos Negócio	São requeridas múltiplas habilidades em cada empregado Recursos e capacidade limitados para diminuir "gaps" nessas habilidades
Externos	Posição de poder reduzido dentro do setor e do mercado Limitações físicas que impedem expansões Alta dependência do ambiente externo

Fontes: EC (1998); Lynch (1999); Morrison, Sherwood et al. (2000); Heffernan e Flood (2000)

A intangibilidade associada com a orientação dos pequenos negócios não permitem que se estabeleça um referencial conceitual claro. Dewhurst e Horobin (1997) ~~apresentam um modelo que descreve estratégias/objetivos~~ apresentam um modelo que descreve estratégias/objetivos à orientação dos empresários nesses negócios, conforme gráfico 1. Os autores argumentam que eles estão posicionados no ponto "B".

Gráfico 1- Estratégias/Objetivos dos Proprietários de Pequenos Negócios



Por sua vez, Frohlich e Pichler (1996) apresentam uma tipologia de classificação, descrevendo proprietários de pequenos negócios como: pioneiros abertos a mudanças e riscos, organizadores com habilidade de administrar e pessoas que fazem tudo. Pode também ser dito que os donos de empresas de pequeno porte são difíceis de se enquadrar em modelos e classificações e dificilmente exibem padrões de comportamento consistentes. O que claramente diferencia os donos de pequenas empresas, de executivos, é o seu comportamento imprevisível e a extensão na qual suas variáveis pessoais orientam seus negócios.

GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS HOTELEIROS

No Brasil, apesar da importância do setor turístico, ainda são muito escassos os estudos publicados que enfocam a gestão de empreendimentos turísticos e, dentre eles, observa-se uma escassez ainda maior de trabalhos que se voltem para o gerenciamento dos pequenos empreendimentos do setor.

Dentre esses estudos, vale destacar o realizado por Aquino (1994) no mestrado da UFPB, que analisou o processo de atração de recursos humanos por parte das pequenas e médias empresas hoteleiras na cidade de Fortaleza, com concentração nas áreas de hospedagem e alimentação. Dentre os resultados encontrados verificou que embora haja um reconhecimento da existência das funções de recrutamento e seleção, sua utilização é insipiente nessas empresas.

Ikeda (1995) realizou estudo que teve como objetivo estabelecer um modelo de gestão de *marketing* para agências de viagens de pequeno porte. Dentre as principais conclusões destacou que essas empresas, em geral, não enfocam o *marketing* como atividade formal, apesar de praticá-la informalmente. Além disso, enfatizou que não existe uma clara definição dos segmentos-alvo que elas pretendem explorar. O *marketing* das pequenas empresas, afirma Ikeda (1995), deve ser diferente do das de maior porte, devido às características inerentes ao tamanho da organização. A necessidade das pequenas empresas de adotarem essa

abordagem é ressaltada por inúmeras empresas que fracassaram todo ano por razões que podem ser atribuídas às falhas em *marketing*. Elas precisam considerar este aspecto de seu negócio seriamente e dedicar os recursos necessários e, especialmente, tempo administrativo para isto. Destaca ainda a autora que elas necessitam ter sensibilidade às necessidades dos consumidores, que repousa no cerne do conceito de *marketing*, ou seja, ir de encontro às suas exigências.

Outro estudo voltado para *marketing* foi realizado por Mota (2000) em pequenas e médias empresas hoteleiras de Fortaleza e analisa estratégias promocionais adotadas frente à sazonalidade da demanda turística. Conclui que o setor não conhece nem investiga sobre seu cliente, que não existe planejamento de *marketing* ou relacionamento com o mercado. Destacou que o *feeling* e a observação, apesar de importantes para o gerenciamento dos serviços, não vão impedir que a concorrência, cada vez mais acirrada, com a instalação de grandes redes hoteleiras, possa determinar o crescimento da mortalidade dessas empresas.

Em 2002, Silva e Barbosa publicam trabalho realizado em hotel de pequeno porte na cidade de Recife que investigou como o processo de treinamento pode colaborar para a implantação de um sistema de padronização dos serviços. Os resultados demonstraram que o programa de treinamento propiciou o estímulo à criação de uma cultura voltada para o aprendizado de técnicas operacionais e o sentido de qualidade na prestação dos serviços, além de estabilização nos custos de operação, diminuição nos acidentes de trabalho e menor índice de reclamações de clientes.

Teixeira (2003) analisou as características dos empreendimentos hoteleiros de pequeno porte localizados em Sergipe, além de discutir algumas das suas práticas de gestão. O estudo concluiu que, apesar da importância das empresas de pequeno porte para o setor turístico, é visível que elas ainda não incorporaram novas técnicas de gestão e que o gerenciamento, de forma geral, pode ser visto como informal, baseado na experiência pessoal do dono do negócio, que quase sempre toma decisões intuitivamente.

No III Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, realizado em novembro de 2003, dois estudos tratam de pequenas empresas hoteleiras. O de Teixeira e Morrison (2003) se voltou para o empreendedor do setor hoteleiro em Sergipe, pretendeu delinear o seu perfil, identificar que fatores influenciaram sua decisão de se tornar empresário e quais as principais motivações para iniciar negócio na atividade hoteleira. Entre as conclusões, destaca que a maioria das motivações para a entrada no setor foi predominantemente econômica e pragmática e observou-se, claramente, que existe caracterizado entre os pesquisados o empreendedorismo de oportunidade.

Por sua vez, Dreher, Tomio e Ulrich (2003) analisam os procedimentos de gestão das PMEs hoteleiras de Blumenau, Santa Catarina. Os resultados da pesquisa permitiram, além de outras constatações, evidenciar que as empresas possuem gestão pouco flexível, muito centralizada e pouco inovadora, mas que apesar disso são empresas que se mantêm no mercado há muitos anos, demonstrando solidez.

Outro estudo mais recente, realizado por Teixeira e Morrison (2004), teve por objetivo analisar o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro e enfocou o processo de aprendizagem através da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento, de como esses empresários percebem que aprendem e, finalmente, como as redes de relacionamento (*networks*) interferem no processo. A discussão do desenvolvimento desses reforça algumas das constatações observadas na literatura quanto às dificuldades de descobrir formas de aumentar o nível de competência gerencial desses empresários e identificar estratégias de estímulo do aprendizado contínuo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa empírica tem natureza exploratória, qualitativa e interpretativa em decorrência do relacionamento complexo existente entre os proprietários, a empresa e o ambiente externo.

Hill e McGowan (1999) argumentam que, para compreender plenamente esses fatores e o relacionamento entre eles, é imperativo adotar um tipo de enfoque em profundidade, que não é apenas qualitativo, mas também é manifestado nos estudos etnográficos. As pesquisas quantitativas, tipo *surveys*, como a adotada por Thomas et al. (2001), na Pesquisa Nacional de Pequenas Empresas do Setor Turístico no Reino Unido, podem ser consideradas limitadas na sua capacidade de comunicar, especialmente quando comparadas com as qualitativas (GIBB, 1997; SHAW e CONWAY, 2000).

Os enfoques qualitativos são utilizados na integração de fatores objetivos e subjetivos, prevenindo *insights* parciais sobre os fenômenos (GORTON, 2000) e objetivam produzir uma compreensão mais rica de pontos-chave que de fato afetam e determinam o potencial de desenvolvimento das pequenas empresas (HILL e MCGOWAN, 1999).

As empresas de micro e pequeno porte foram selecionadas em função de critério amostral por julgamento. A escolha desse critério se deveu ao reduzido tamanho do universo; o objetivo foi obter uma amostra consistente, na qual inferências sobre a população pudessem ser feitas (GUMMESSON, 1991). Esse critério amostral é considerado o mais apropriado para estudos exploratórios e de construção de teoria, pois o objetivo da pesquisa é gerar teorias e uma compreensão mais ampla do processo social. Portanto, a representatividade da amostra é de menor importância e a melhor estratégia amostral deve ser baseada no julgamento do pesquisador (MARSHALL e ROSSMAN, 1989).

Conforme mencionado, dois critérios foram considerados no estudo para a seleção da amostra. O tamanho da empresa, tomando-se por base a classificação do setor de serviços, em que são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte as que possuem de dez a 49 empregados. Além disso, foi considerado o critério do WTO de até cinquenta quartos para os empreendimentos de pequeno porte. A amostra foi selecionada a partir de dados PIDTS/PRODETUR (2001), nos quais existiam 88 hotéis e pousadas classificados e não classificados no Estado. Para esse estudo, foi considerada uma amostra de trinta estabelecimentos localizados em Aracaju e nos municípios que possuem maior movimento turístico, a exemplo de Itabaiana, Lagarto, Estância, Tobias Barreto e Canindé do São Francisco.

Entrevistas pessoais semi-estruturadas em profundidade foram realizadas com os proprietários, estimulados a explicar as suas respostas. Wright (1996) destaca as vantagens da entrevista pessoal em estudos que envolvam aspectos que impliquem explicações mais detalhadas de um determinado fenômeno e que se ofereçam garantias de confidencialidade para os entrevistados. As entrevistas foram gravadas, todo o conteúdo foi transcrito e as respostas foram analisadas procurando-se estabelecer padrões entre as semelhanças e diferenças, dentro de uma perspectiva interpretativista, na qual a explicação e a interpretação de significados são construídas pelos atores sociais (HILL e MCGOWAN, 1999).

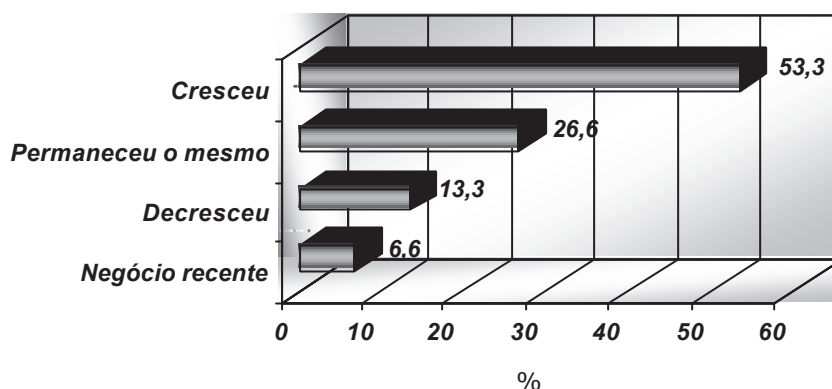
A ANÁLISE DO DESEMPENHO

A análise de desempenho de pequenos negócios, de forma geral, é uma tarefa árdua, pois esses empresários não gostam de revelar dados financeiros ou indicadores que reflitam os seus resultados. Para este estudo, foram escolhidos alguns indicadores que possam fornecer uma visão geral do desempenho desses negócios tais como: avaliação global do crescimento do negócio, perspectiva de crescimento para os próximos dois anos, avaliação do lucro, crescimento do número de empregados, situação relativa à taxa de ocupação e expansão/melhorias realizadas nos últimos dois anos. Alguns desses indicadores foram escolhidos a partir da adaptação de variáveis adotadas em estudo anterior, realizado em pequenas empresas do setor industrial em Sergipe (FARIAS e TEIXEIRA, 2001), e outros foram criados em função das atividades do setor, a exemplo de taxa de ocupação.

AVALIAÇÃO DO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

Com relação ao crescimento do negócio nos últimos dois anos, pode-se observar que, de forma global, o desempenho das empresas que participaram do estudo foi muito bom, pois a maioria dos entrevistados considera que seu negócio cresceu, 26,6% acham que permaneceu na mesma situação e apenas 13,3% avaliaram que decresceu, conforme pode ser visualizado no gráfico 2

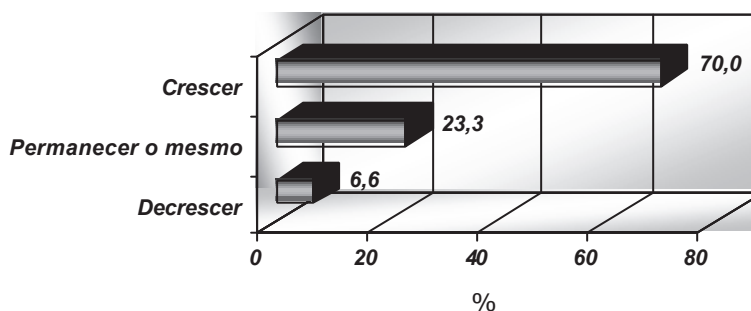
Gráfico 2- Percepção do Crescimento do Negócio



A explicação dada pelos empresários para explicar o decréscimo do negócio foi o aumento da concorrência com a construção de novos empreendimentos hoteleiros no Estado sem o devido aumento de número de turistas.

A previsão de crescimento dos negócios para os próximos dois anos, percebida pelos empresários, é também muito otimista, pois 70% deles acreditam que seu negócio vai crescer neste período, 23,3% avaliam que vai permanecer no mesmo e 6,6% dizem que esse crescimento vai depender de investimentos nas instalações e em *marketing*, conforme demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3-Previsão de Crescimento

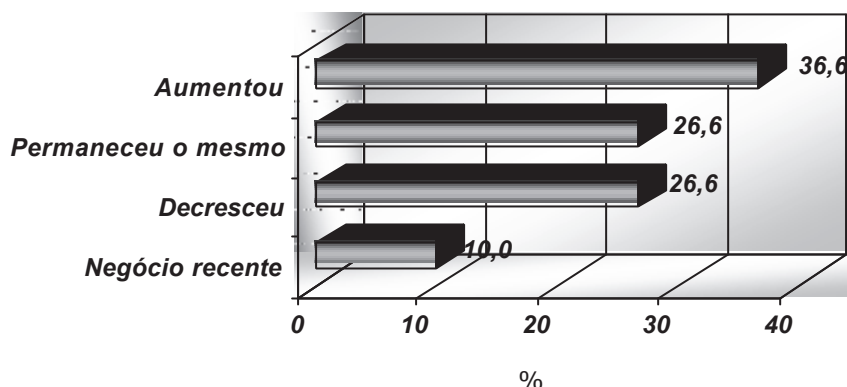


Uma das explicações dadas pelos entrevistados para explicar o otimismo das suas avaliações quanto ao crescimento do seu negócio é a atuação do Secretário de Turismo e Lazer do Estado, vista como eficiente; as ações são avaliadas propícias ao retorno do turismo em Sergipe. Os que não vêem a situação com otimismo, pensam de forma diferente e consideram que será difícil aumentar a demanda com a política adotada pelo governo para o setor turístico.

DESEMPENHO COM RELAÇÃO AOS LUCROS

Observou-se que, também, houve um percentual maior dos entrevistados que consideram que ocorreu um aumento dos lucros (36,6%), mas percentual semelhante (26,6%) foi encontrado entre os que consideram que o lucro diminuiu ou permaneceu o mesmo, enquanto os demais 10% informam que não teriam como avaliar o seu desempenho baseado neste indicador, pois o negócio ainda é muito recente (gráfico 4).

Gráfico 4- Desempenho com Relação aos Lucros

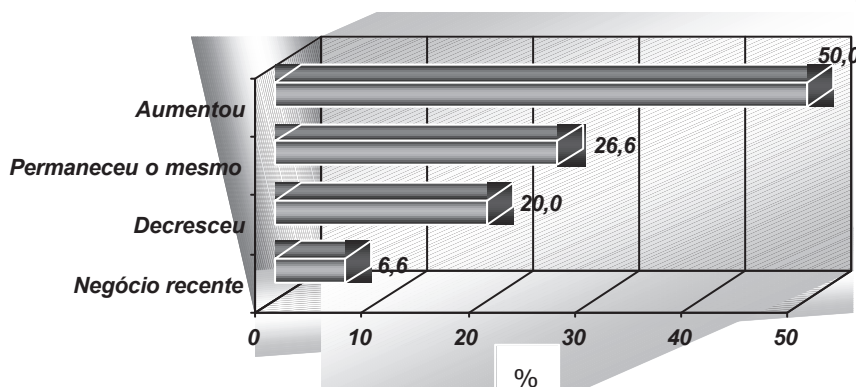


As principais justificativas dadas pelos empresários para explicar o crescimento dos lucros foram: o aumento na divulgação do negócio, maior investimento na decoração dos ambientes, ampliação do número de quartos ou porque procurou diminuir os custos. Para os que responderam que o lucro decresceu ou permaneceu o mesmo, o maior problema apontado foi o aumento do preço das despesas de água, energia elétrica, telefone e pessoal, enquanto as tarifas cobradas permanecem as mesmas há muitos anos.

DESEMPENHO COM RELAÇÃO AO NÚMERO DE EMPREGADOS

Os indicadores de desempenho também são positivos com relação ao número de empregados, pois 50% dos entrevistados informaram que aumentou o número de empregados nos últimos dois anos, 26,6% responderam que esse número permaneceu o mesmo e para 20% houve diminuição, de acordo com o gráfico 5.

Gráfico 5- Número de Empregados

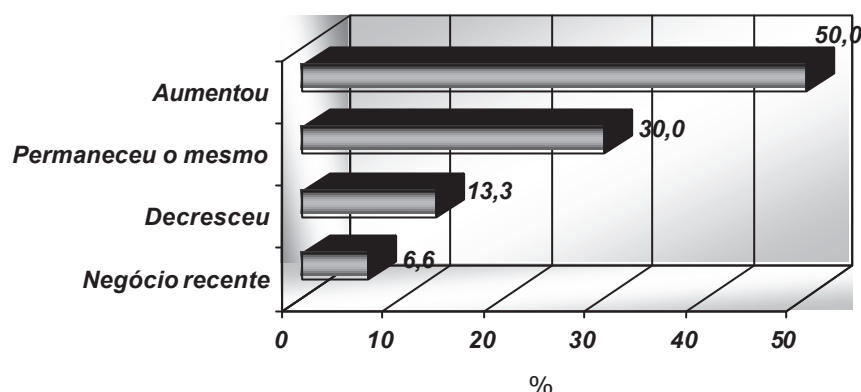


A explicação dada pelos entrevistados para justificar a redução do número de empregados foi de que procurou trabalhar com mais eficiência para reduzir custos ou porque houve decréscimo no volume de hóspedes em função da concorrência ou da situação recessiva em que se encontra o país.

DESEMPENHO COM RELAÇÃO À TAXA DE OCUPAÇÃO

Com relação à taxa de ocupação, a situação é vista como positiva, pois 50% dos entrevistados consideraram que ela aumentou nos últimos dois anos, 30% que permaneceu a mesma e apenas 13,3% que diminuiu, conforme gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6- Taxa de Ocupação



Os empresários que consideraram que a taxa de ocupação diminuiu justificaram suas respostas explicando que o principal motivo foi o aumento da concorrência ocasionado pelo surgimento de muitos novos hotéis e pousadas na cidade de Aracaju.

EXPANSÕES E MELHORIAS

Os empresários foram também questionados sobre a realização de expansões e melhorias no seu hotel/pousada nos últimos dois anos. Verificou-se que foram várias as melhorias realizadas pelos empresários nos seus estabelecimentos, pois 50% adquiriram novos equipamentos como televisores, antena parabólica, frigobar, *freezers*, secadora, máquina de lavar, computadores e central telefônica. Foi também alto o percentual daqueles que aumentaram o número de quartos, alguns praticamente duplicando sua capacidade. Observou-se, também, que 26,6% dos entrevistados adquiriram mobiliários novos, fizeram reposição de roupas de cama, louça e talheres ou realizaram reformas, nova pintura, decoração ou refizeram o jardim. Vale destacar que um dos empresários, ao realizar obras para a ampliação do número de quartos, teve preocupações com a preservação do meio ambiente, quando decidiu utilizar aquecimento solar e sistema de descarga aproveitando a água servida da pia do banheiro. Um resumo desses resultados está detalhado na tabela 1.

Tabela 1- Expansões e Melhorias

Realizações	Frequência absoluta	Frequência relativa
Adquiriu novos equipamentos (tv, antena parabólica, frigobar, freezers/ secadora/máquina de lavar/computadores,central telefônica	15	50,0
Aumentou o número de quartos	10	33,3
Comprou mobiliário novo	8	26,6
Reposição de roupa de cama/louça/ talheres	8	26,6
Reformas/pintura/decoração/jardim	8	26,6
Sala de ginástica/reuniões/piscina	4	13,3
Construiu/ampliou lavanderia	3	10,0
Garagem/estacionamento	2	6,6
Instalou aquecimento solar e sistema de descarga especial	1	3,3
Total de respostas	59	
Total de respondentes	30	100,0

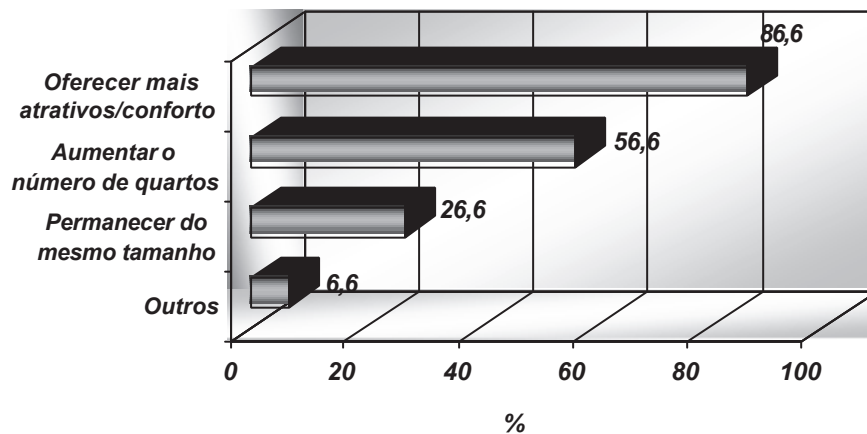
* A questão admitiu mais de uma resposta

**O percentual foi calculado em função do número de respondentes

PLANOS DE EXPANSÃO

Procurou-se saber, também, se os empresários tinham planos de expansão para seus negócios. Verificou-se que 86,6% deles gostariam de oferecer mais atrativos/conforto para seus hóspedes, 56,6% gostariam de aumentar o número de quartos, enquanto 26,6% preferem permanecer no mesmo tamanho. Observou-se também que um dos respondentes pretende construir outros hotéis e que outro condiciona o seu crescimento ao desenvolvimento do turismo no Estado, conforme pode ser visto no gráfico 7.

Gráfico 7- Planos de Expansão



Entre as razões apontadas pelos empresários para explicar por que preferem permanecer do mesmo tamanho, destacou-se a preocupação com a manutenção da sua qualidade de vida, pois acreditavam que, se crescessem, teriam de se dedicar muito mais ao trabalho e, portanto, não teriam tempo para a família e o lazer. Outra explicação dada foi quanto à manutenção da qualidade dos serviços prestados, pois consideraram que não poderiam dar atendimento personalizado aos seus hóspedes se crescessem. Dentre os atrativos/conforto citados, destaca-se: colocar televisor nos quartos, frigobar, som, melhorar a decoração, construir piscina, sala de reuniões, entre outros.

INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS

Procurou-se saber que indicadores de desempenho eram os mais utilizados pelos empresários para controle dos seus negócios. Observou-se que todos os respondentes faziam controle regular das receitas e despesas e que 66,6% desse controle era feito através de livro caixa. Outros 13,3% possuíam *software* especializado para fazer esse controle, e outros 13,3% afirmaram conhecer como estão seus resultados nos negócios pela combinação do número de clientes, que oferece a receita, e pelo controle das despesas. Alguns mencionaram que é muito importante ser muito organizado para saber se está tendo lucros e que é necessário anotar tudo, pois é difícil controlar os custos variáveis.

O CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

Parece lógico argumentar que o desempenho das micro e pequenas empresas do setor hoteleiro, apresentado na seção anterior, pode ser também consequência do contexto interno, a partir do seu proprietário ou das características dos negócios e do ambiente externo socioeconômico, do qual são dependentes ou pelo qual são influenciados.

CONTEXTO INTERNO: PROPRIETÁRIO

Os proprietários dos negócios do setor hoteleiro que participaram deste estudo são jovens e estão concentrados em três faixas etárias: de 30, 40 e 50 anos, com discreta predominância na de 40 anos; e número expressivo, 33,3%, é do sexo feminino. Apesar do nível de escolaridade ser relativamente alto, pois mais de 50% dos entrevistados têm nível superior completo, apenas 3,3% deles tinham curso na área de turismo. Não foram identificados empresários com formação em hotelaria. Percebiam que a experiência prática no setor era muito mais importante do que qualificação na área, quando afirmavam “ *Não precisa saber muita coisa. Aprende fazendo. Foi aprendendo aos poucos*”. Observou-se que era relativamente reduzido o número de empresários que tinha experiência anterior na área de turismo, pois apenas 20% deles tinham atuado em hotéis da família ou possuíam restaurantes.

A percepção de que havia uma carência de oferta de empreendimentos hoteleiros no Estado de Sergipe e a existência de potencial no setor, foram apontadas por 60% dos entrevistados como a principal motivação para iniciar o negócio. Respostas típicas explicam essa motivação:

Porque é uma área que depende dos serviços de qualidade, depende mais da criatividade do empresário do que capital. Sentiu que Aracaju tem muito espaço para crescer. Acha que o turismo em Sergipe ainda nem começou, tem muito potencial para crescer. Tem potencial muito grande.

A propriedade de terreno em região de interesse turístico também despertou interesse para 20% dos entrevistados iniciarem um negócio, mas chamam a atenção as motivações baseadas em objetivos pessoais, como a manutenção da qualidade de vida que foram mencionadas por 13 % dos entrevistados que explicam sua reposta de formas variadas:

Sempre gostou de turismo, gostava de viajar, conhece o mundo, estudou inglês e escolheu uma área que gostava. Além disso, tinha facilidade de relacionamento. Mas não tinha experiência anterior no setor. Administra a casa e tinha experiência de trabalho.

Era um projeto da esposa. Era um lugar para reunir pessoas interessantes, conhecer pessoas, ter traços de história de vida. O interesse não foi comercial. Estilo de vida.

Um dos maiores problemas percebidos pelos empresários entrevistados é a dedicação, especialmente nos micro empreendimentos, em função do trabalho nos fim de semana, na dificuldade de se afastar para férias e na difícil conciliação entre os objetivos pessoais e profissionais. Para 63,3% dos pesquisados, é difícil separar a vida pessoal do negócio, conforme pode ser verificado nos depoimentos a seguir:

Atrapalha muito. Trabalha sábado, domingo. Tem que revezar com a irmã. Tira muito o seu tempo. Se não estiver presente – difícil manter o negócio.

É difícil, não pode se afastar por muito tempo, sempre pouco tempo. É um negócio que prende – tem que fazer tudo.

No entanto, para os demais 36,6%, é possível conciliar de forma harmoniosa as duas atividades; explicam com suas palavras como isso é feito:

Depende do movimento – almoça em casa, tem tempo, pois é organizada. O domingo é das crianças. Tenta tirar um dia livre – viaja, faz tudo. Acha que dá para conciliar – já tem a equipe – não atrapalha a vida – sabe se organizar.

Acha que atividade hoteleira propicia flexibilidade. Não tem problema porque aceita a atividade hoteleira como ela é, com fins de semana – Hoje tem gerentes mas sempre participa.

CONTEXTO INTERNO DO NEGÓCIO

A grande maioria dos negócios hoteleiros de micro e pequeno porte que participaram do estudo (73,3%) é de propriedade familiar, e os principais sócios dos empreendimentos são esposo/a, pai/mãe, irmão/ã e filhos/as. Apenas 26,6% dos negócios pertencem apenas a um único dono. Essa participação de familiares na empresa pode ser ativa, através do desempenho de funções gerenciais, ou apenas formal, na constituição jurídica da empresa. Foi verificado que, em praticamente todas essas empresas (93,3%), existem pessoas da família trabalhando nas diversas atividades do hotel/pousada, e geralmente são a esposa (o), filhos, irmãos e sobrinhos.

Um percentual elevado de 53,3% desses empresários têm outros negócios além do hotel/pousada. Os negócios podem estar ligados ao setor de turismo como alimentos e bebidas, locadora de veículos ou outros negócios variados como posto de gasolina, construtora, farmácia. Outros atuam como profissionais liberais, como médicos ou funcionários públicos e um dos entrevistados ocupava cargo de secretário de turismo do município.

Na sua maioria (63,3%), esses empreendimentos hoteleiros têm estrutura muito simples, apenas com os donos e os empregados. Apenas 36,6% deles possuem um nível intermediário, com gerente que, em muitas situações, assume a direção do negócio pois o proprietário trabalha em outra atividade. Em apenas dois deles, os de maior porte, existia mais de um cargo de gerente. Observou-se que a maioria dos negócios hoteleiros de pequeno porte de Sergipe era recente e se iniciou em meados dos anos 80 e que, a partir de 1996, houve maior incidência de novos empreendimentos no Estado.

Com relação aos empregados, observou-se que a maioria dos recepcionistas tinha o segundo grau completo ou incompleto, mas para os copeiros, camareiras, cozinheiros, lavadeiras ou em serviços gerais, observou-se que o nível de escolaridade predominante era o primeiro grau. Vale destacar que foram encontradas, em 26,6% dessas empresas, pessoas analfabetas ou semi-analfabetas, assim consideradas aquelas que sabem basicamente escrever o nome. Para 33,3% dos entrevistados, os empregados constituem um problema diário, pois precisam ser sempre supervisionados, para manter a qualidade dos serviços ou por existirem sempre problemas de desentendimentos entre eles.

FATORES EXTERNOS

Para os entrevistados, as principais vantagens competitivas do negócio são a localização e o atendimento. A localização é justificada por 50% dos empresários como atributo diferencial para aqueles hotéis/pousadas que se encontram em Aracaju, na praia de Atalaia, ou nas cidades do interior do Estado, para os que estão localizados no centro das cidades. Quando se referem ao atendimento, a ênfase é posta na informalidade, no tratamento pessoal, no fato de que o hóspede é muito bem tratado por todos, donos e empregados.

O preço é visto como outro atributo diferenciador para 30% dos proprietários que consideraram o preço praticado melhor do que os dos concorrentes; além disso, os clientes percebem como vantajosa a relação preço-qualidade. A existência de estacionamento privativo foi visto por 20% dos entrevistados como um diferencial competitivo, pois muitas pessoas só se hospedam em lugares em que seus carros estejam protegidos. O café da manhã foi igualmente destacado pelos entrevistados que avaliam que a refeição matinal de seu estabelecimento oferece grande variedade de itens com frutas, sucos, bolos e comidas típicas. O preço, as instalações, a existência de piscina e a qualidade dos serviços também foram vistos pelos proprietários como importantes vantagens competitivas. Outras vantagens foram citadas como: salão de jogos, decoração, lavagem de carro gratuita, sala de reunião, vista para o mar, instalações para deficientes e tv a cabo.

Várias são as maneiras como os proprietários dos hotéis/pousadas que participaram deste estudo lidam com os concorrentes. Um percentual de 16,6% deles informou que não se preocupa com os seus concorrentes porque "se garantem", pois oferecem um bom serviço por um bom preço ou porque não têm concorrentes diretos na mesma faixa de serviços ou preços. Outros 10% dizem fazer pesquisa direta de preços junto aos maiores concorrentes. Igual percentual mencionou que os maiores concorrentes são as pousadas pequenas, que cobram muito pouco e não pagam impostos. Outros 10% citaram que a relação com os concorrentes é boa e que existe até uma parceria. Um dos entrevistados indicou que a concorrência não era maior problema, mas a atuação do setor público, que não tem atraído turistas para a cidade. Outro destacou no mesmo tom que *"deveria haver um maior controle na qualidade e na construção de pousadas. Pousada feia deixa a Atalaia decadente. Os órgãos de Turismo são ainda muito políticos e pouco técnicos"*

Apesar de muitos se mostrarem relativamente tranquilos com relação à concorrência, cerca de 60% dos entrevistados informaram fazer pesquisa de mercado por telefone para saber os preços. Outros 30% disseram que não precisam fazer isso, pois os clientes informam, e um percentual de 16,6% admitiu não fazer qualquer tipo de pesquisa.

A falta de turistas no Estado foi considerada pelos entrevistados o maior obstáculo para o crescimento dos seus negócios. Em seguida, destacam os altos impostos (69,0%) e a economia recessiva (43,3), que sem dúvida influenciam na diminuição do movimento de turistas.

Os empresários, também, emitiram vários comentários para explicar por que o turismo em Sergipe não cresce e apontaram o governo como responsável pela falta de divulgação do Estado, pelo amadorismo da atividade e pela ausência de uma política voltada para desenvolver o turismo:

Falta de turistas é causada pela falta de política do Estado. O Estado melhorou há dois anos, mas o processo é de longo prazo.

O maior problema é a falta de estrutura turística que caberia ao governo e aos órgãos. Não existe profissionalismo na área – não tem treinamento que preste. O turista não tem o que fazer. O cliente reclama muito de Aracaju. Diz que não tem o que fazer em Aracaju. Acha que a cidade não oferece nada. Só fim de semana tem algo. Falta turismo de diversão!

A EMSETUR não funciona – não tem sequer um mapa. O turismo em Sergipe é muito amador – não tem nem mapa da cidade. Acha que a divulgação é muito fraca.

Sergipe é mal vendido. Tem de enfatizar que é lugar de paz e sossego. A divulgação é ruim. Só a do São João é boa. Competir com Salvador, Recife – com pré-caju é bobagem. O foco é a tranquilidade. Tem que vender a imagem de província...

Falta espírito público. Falta compromisso com a sociedade. O turismo ainda está se estruturando em Sergipe. Não consegue deslanchar! Falta algo! Uma combinação de tudo. Falta espírito empreendedor do governo – falta técnicos competentes.

OBSTÁCULOS QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

A partir da análise dos dados desse estudo é possível apresentar um sumário dos obstáculos que influenciam o desempenho das micro e pequenas empresas hoteleiras que participaram desse estudo. O quadro 2 apresenta esses obstáculos identificados para cada um dos fatores internos - o proprietário e o negócio e para os fatores externos.

Quadro 2: Obstáculos Enfrentados pelas Empresas Hoteleiras de Micro e Pequeno Porte

INTERNO: Proprietário	<ul style="list-style-type: none">• Jovens e sem experiência anterior na atividade de hotelaria• Percebe poucas barreiras para iniciar o negócio e que é simples de operar, portanto não sente necessidade de qualificação na área, subestimando as dificuldades• Difícil equilíbrio entre os objetivos pessoais e do negócio em função do tipo de atividade• Envolvimento em outras atividades pode diminuir o grau de envolvimento no negócio
INTERNO: Negócio	<ul style="list-style-type: none">• Envolvimento da família pode levar à subotimização dos recursos e competências pois nem sempre possuem conhecimento necessário para gerenciar o negócio• Dificuldades de atrair pessoas qualificadas pode impactar negativamente na qualidade dos serviços• O tamanho reduzido pode trazer conseqüências na viabilidade financeira do empreendimento e limitações na oferta de serviços
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none">• A concorrência de redes hoteleiras traz uma situação de incerteza, pois existem redes que operam no segmento de preços reduzidos• Dificuldade de pagar os impostos e vulnerabilidade aos efeitos da economia recessiva• Dependência de recursos humanos locais que possuem baixa qualificação para atender às necessidades das empresas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, quando se olha a combinação dos termos obstáculos, negócios e desempenho, pode-se entendê-los como os impedimentos ou limitações existentes para a concretização dos objetivos empresariais de um estabelecimento hoteleiro. Pelo que foi constatado neste estudo, pode-se verificar que esses objetivos devem ser interpretados dentro do contexto das múltiplas dimensões e interpreta-

ções e que são muito mais complexas do que o relacionamento causal entre recursos financeiros e humanos e sua influência no desempenho dos negócios.

Observou-se também nos resultados encontrados que as motivações associadas com os interesses da família, rejeição ao estilo de vida corporativo e a busca de equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida motivam empreendedores a iniciarem negócios no setor. Finalmente, quando se interpreta que a deliberada manutenção do porte pequeno do empreendimento é priorizada em detrimento da otimização econômica do negócio, pode-se ter cometido um engano, pois o fato de ser pequeno pode representar importante vantagem competitiva. Operar em um nicho de mercado com um tamanho que permita ao proprietário manter um serviço personalizado, com produtos e serviços oferecidos pelas pessoas da localidade pode significar para o turista uma experiência muito mais autêntica. A expansão dos negócios pode diminuir as vantagens de se manter pequeno e acolhedor.

Pode-se, também, argumentar que o conhecimento dessas motivações é relevante para a compreensão do processo empreendedor nas pequenas empresas do setor hoteleiro. Além disso, embora este estudo tenha sido realizado em um Estado brasileiro, pode-se até extrapolar seus resultados para outros Estados ou países, pois sabe-se que a maior parte dos negócios em hotelaria em todo o mundo são de pequeno porte, pertencentes à população local e gerenciados pela família (MAIN, 2002), e oferece ao visitante a genuína ambiência da localidade de cuja preservação depende o futuro do negócio turístico (MIDDLETON e CLARKE, 2001).

Finalmente, fica evidente que as futuras pesquisas sobre o setor hoteleiro não podem deixar de considerar os pequenos negócios, suas características e peculiaridades, para que os conteúdos teóricos possam ser construídos com base no entendimento adequado do seu contexto interno e externo.

REFERÊNCIAS

- ANDREW, R.; BAUM, T.; MORRISON, A. The lifestyle economics of small tourism businesses. *Journal of Travel and Tourism Research*, vol. 1, June, <http://www.stad.adu.edu.tr>, 2001, p. 16-25.
- AQUINO, C.A.B. de. Atração de recursos humanos para o preenchimento do quadro funcional de pequenas e médias empresas hoteleiras da cidade de Fortaleza. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1994.
- BEAVER, G.; LASHLEY, C.; STEWART, J. Management development. In: Thomas, R. (Ed) *The Management of Small Tourism & Hospitality Firms*. London: Cassell, 1998.
- BOER, A., 'An assessment of small business failure'. In: Thomas, R. (Ed), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London: Cassell, 1999.
- BUICK, I.; HALCRO, K.; LYNCH, P. Death of the lifestyle entrepreneur: a study of scottish hotel proprietors. *Praxis*, Fall 1999/Winter 2000, p. 114-125.
- CAMERON, A.; MASSEY, C. *Small and medium-sized enterprises: a New Zealand perspective*. Auckland: Addison Wesley Longman, 1999.
- DEWHURST, P.; HOROBIN, H. The owners of small tourism and hospitality firms: a proposed classification. Paper presented at EuroCHRIE Conference, Sheffield, 1997, p. 277-282.
- DREHER, M. T.; TOMIO, D.; ULLRICH, D. R. Análise da gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC. In: EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3, 2003, Brasília. **Anais...**Brasília: UNB/UEL/UEM, 2003.

- DRUCKER, P. Managing for the Future, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.
- EMBRATUR (2003). Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2003.
- EMSETUR. Estudo do turismo receptivo em Sergipe: 1996-1999. Aracaju: EMSETUR-SE/, SEBRAE-SE/ SEPLANTEC-SE/ PRODETUR-NE, 1999.
- EUROPEAN COMMISSION. Benchmarking skills in Europe, Directorate General III, Brussels, 1998.
- FARIAS, J..S.; TEIXEIRA, R.M. Pequenas indústrias, desenvolvimento e meio ambiente: um estudo no vale do São Francisco Sergipano. Aracaju: Ed.SEBRAE, 2001.
- FROHLICH, E., PICHLER, J. Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market. In. Haahti, A., Hall, G., Donckels, R. (Eds) The Internationalisation of SMEs: The Interstratos Project. London: Routledge, 1996.
- GIBB, A. Small firms training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation, International Small Business Journal, vol 15 ,n.3, 1997, p. 13-29.
- GORTON, M. Overcoming the structure-agency divide in small business research. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, vol. 6, n.. 5, 2000, p. 276-293.
- GUMMESSON, E. Qualitative methods in management research. Newbury Park: Sage, 1991.
- HEFFERNAN, M.; FLOOD, P. An exploration of the relationship between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in irish organizations. Journal of European Industrial Training, 24 (2/3/4), 2000, p.128-138.
- HILL, J.; MCGOWAN, P. Small business and enterprise development: questions about research methodology. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, vol. 5, n. 1, 1999, p. 5-18.
- IKEDA, A. O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens. Brasília: Sebrae,1995.
- KURATKO, D.; HODGETTS, R. Entrepreneurship: a contemporary approach. New York: Dryden Press. 1998.
- LOVELOCK, C. Services marketing, Prentice-Hall, New York. 1991.
- LYNCH, P. Host attitudes towards guests in the homestay sector. tourism and hospitality research, vol. 1, n. 2, ,1999, p. 119-144.
- MAIN, H. The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on net technology. Information Technology and Tourism, vol. 4, 2002, p. 167-174.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. Designing qualitative research. Newbury Park: Sage,1989.
- MIDDLETON, V.; CLARKE, J. Marketing in travel and tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001
- MITRA, J.; MATLAY, H. Towards the new millennium: the growth potential of innovative SMEs. Paper presented at ICSB World Conference, Brisbane, 2000.
- MORRISON, A. Small firm statistics: a hotel sector focus. The Service Industries Journal, vol. 18, n. 1, 1998, p. 132-142.

- MORRISON, A.; RIMMINGTON, M.; WILLIAMS, C. *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- MOTA, Keila Cristina Nicolau. 2000. Pequena e média hotelaria de Fortaleza: estratégias promocionais. *Turismo em Análise*, São Paulo: ECA/USP, vol. 11, n.1, maio.
- OGDERS, P. 'Management development Needs of individual owner managers of SMEs in the hospitality sector'. Conference proceedings, 7th Annual Hospitality Research Conference, Glasgow Caledonian University, Glasgow, 1998.
- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO TURISMO SUSTENTÁVEL PARA O POLO COSTA DOS COQUEIRAS (PDITS). SEPLANTEC-SE/ PRODETUR-NE II, Aracaju, 2001.
- SEBRAE/ABIH/SE. Perfil da hotelaria sergipana. Aracaju: SEBRAE/SE, out 1999.
- SEBRAE. Balcão Sebrae on line. Disponível em: <http://www.se.sebrae.com.br/Eventos/estatuto.htm>. Acesso em: 10/06/2003
- SCASE, R.; GOFFEE, R. *The real world of the small business owner*, London: Routledge, 1984.
- SHAW, E.; CONWAY, S. Networking and the Small Firm. In: Carter, S., Jones-Evans, D. (Eds.) *Enterprise and small business*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 2000
- SHERWOOD, A-M; PARROTT, N.; JENKINS, T., GILLMOR, D., GAFFEY, S., CAWLEY, M. Craft Producers on the Celtic Fringe: Marginal Lifestyles in Marginal Regions? Paper presented at 15th International Society for the Study of Marginal Regions Seminar, Newfoundland, 2000.
- SILVA, A.L. J. da; BARBOSA, M.L. de A. O treinamento como ferramenta para padronização dos serviços em uma empresa hoteleira. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...**: ENANPAD, 2002.
- STOREY, D. *Understanding the small business sector*, Routledge, London, 1994.
- TEIXEIRA, R.M. Gestão hoteleira em Sergipe: O caso dos pequenos negócios. *Boletim de Estudos em Hotelaria e Turismo*, Vitória de Santo Antão, PE: FAINTVISA, vol. 1, n.1., agosto 2003.
- TEIXEIRA, R. M., MORRISON, A. Empreendedores no setor turístico: o caso das empresas hoteleiras de pequeno porte In: EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3, 2003, Brasília. **Anais...**Brasília: UNB/UEL/UEM, 2003
- TEIXEIRA, R.M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*. vol. 8, n. 1. jan/mar 2004.
- THOMAS, R.; L., C.; ROWSON, B.; X, G.; JAMESON, S.; EAGLEN, A.; LINCOLN, G.; PARSONS, D. *The national survey of small tourism and hospitality firms*: 2001, Centre for the Study of Small Tourism and Hospitality Firms, Leeds Metropolitan University, 2001.
- UNITUR/PRODETUR. A evolução recente da hotelaria sergipana. SEPLANTEC. Aracaju, dez 2002.
- WORLD TOURISM ORGANISATION (WTO) *Marketing tourism destinations*, WTO Business, Council, 2000, September.
- WRIGHT, L. T. Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms. *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 14, n. 6, 1996, p. 59-64.